

М
О
Д
Е
Р
Н
И
З
А
Ц
И
ЯМОДЕРНИЗАЦИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

MODERNIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Е. А. Хлевная, кандидат экономических наук

А. П. Гарнов, доктор экономических наук, профессор

Рассмотрены направления модернизации бизнес-процессов организации, которая является крайне необходимой в современном инновационном обществе, так как в эволюции систем управления наступил период гибких экстренных решений. Процессный подход к управлению принят уже большинством компаний. Однако выбор элементов процессного управления и их автоматизация не принесут ожидаемых преимуществ, если не определены эффективные механизмы и средства контроля за этими процессами. Цель модернизации бизнес-процессов – преобразование предприятия таким образом, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло требованиям информационной эры и идеологии управления с точки зрения процессного подхода.

Trends in modernization of business processes of the organization are discussed. Modernization is imperative in today's innovation society because evolution of management systems has come to a period of flexible emergency decisions. The process management approach has already been adopted by a majority of companies. However, the choice of business process elements and their automation will not bring expected benefits till mechanisms of effective control over these elements are identified. The purpose of business process modernization is to transform the enterprise in such a way that information age and ideology control requirements realized through the process approach are met.

Tendances dans la modernisation des processus d'administration d'entreprise sont regardé de près. Dans la société innovante d'aujourd'hui, telle modernisation est obligatoire, puisque l'évolution des systèmes d'administration d'entreprises s'est approché au temps de décisions flexibles et urgents. L'administration par l'intermédiaire des processus a été déjà pris par la plupart des companies. Malheureusement, le choix d'éléments des processus d'administration et leur automatisation ne prairont des avantages projetés, tant que les instruments efficaces de leur contrôle ne soient pas identifi. Le but de la modernisation des processus d'administration d'entreprise est la transformation d'entreprise, tant que les exigences d'âge d'information et du contrôle idéologique auront été satisfé.

Tendenzen der Modernisierung des Betriebsverwaltungsprozessen sind betrachten. In der heutigen innovativen Gesellschaft, solche Modernisierung ist obligatorisch, weil die Evolution der Betriebsverwaltungssystemen näherte sich zur Zeit von flexibler und schneller Entscheidungen. Der Prozessverwaltungszutritt ist heutzutage bei mehreren Kompanien eingenommen. Leider, die Wahl der Prozessverwaltungselementen und ihre Automatisierung wird keine erwartende Vorteile bringen, solange effektive Kontrollinstrumente für diese Elemente identifiziert sind. Das Ziel der Modernisierung der Betriebsverwaltungsprozessen besteht in Betriebstransformation auf solche Weise, dass er der Erfordernissen der Informationszeit und der Kontrollideologie entsprechen sei.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессный подход, управление бизнес-процессами, модернизация бизнес-процессов.

Key words: business process, process approach, business process management, business process modernization.

Mots clefs: processus d'administration, approach d'administration par processus, modernisation du processus d'administration.

Schlüsselwörter: Verwaltungsprozess, Prozessverwaltungszutritt, Businessprozessverwaltung, Modernisierung der Businessprozessen.

В настоящее время в российской экономике активно совершенствуются процессы ее модернизации и формирования инновационной модели экономического развития. Инновации сегодня формируют наиболее значимые траектории развития рынка и в высокой степени влияют на общество. Развитие информационных технологий предоставляет людям неограниченный доступ к информации. Идеи, технологии, капиталы, направленные на удовлетворение новых нужд, текут свободным потоком. Во времена глобальных коммуникаций, виртуальных технологий, электронной и голосовой почты и беспроводных офисных технологий постоянные изменения стали нормой. Общество ушло от состояния стабильности и предсказуемости, оно стало мобильным и развивающимся.

При таких быстрых изменениях многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Таким образом, в эволюции систем управления наступил период управления на основе гибких экстренных решений. В сложившихся условиях использование процессного подхода к управлению является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.

При процессном подходе объектом управления выступает определенная деятельность на предприятии – процесс. Управляя процессами, имеющими свои цели, мож-

но добиться высокой эффективной деятельности с помощью хорошо налаженных горизонтальных связей в вертикальной структуре управления предприятием.

Процессный подход – это выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей, так как реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется отдельными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов.

Процессный подход позволяет:

- учитывать такие важные моменты, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного продукта, но и своей работы;
- быстро реагировать на изменения условий внешних и внутренних факторов;
- оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями;
- реализовать важную черту менеджмента качества – встраивание контроля качества в процесс, вместо контроля качества готовой продукции.

При реализации процессного подхода:

- исполнители обладают большими полномочиями, увеличивается их роль, самостоятельность и, следовательно, отдача и удовлетворение трудом;
- руководители освобождаются от текущих оперативных вопросов и полностью концентрируются на решении стратегических, системных вопросов.

Таким образом, каждый руководитель, задумываясь о вопросах повышения эффективности деятельности своего предприятия и достижении целей, которые бы соответствовали как его ожиданиям, так и ожиданиям акционеров и инвесторов, рано или поздно приходит к пониманию важности создания такой системы управления, которая приводила бы к реализации этих целей.

Переход на процессно-ориентированное управление начинается с построения корневой модели бизнес-процессов компании. Для этого необходимо:

1. Выделить главные процессы – основные виды работ, дать им наименования и обозначить их границы;
2. Классифицировать главные процессы – разделить их на управленческие и проектные, основные, поддерживающие и т.п.;
3. Упорядочить процессы – построить их структуру;

4. Определить ответственных (владельца, хозяина) за каждый процесс – отдельного человека, руководителя, группу людей или подразделение;
5. Сфокусировать ответственность – не через функциональные обязанности, а через процессы: «владелец» процесса должен отвечать за него от начала до конца;
6. Придать «владельцу» процесса соответствующий статус и выделить необходимые ресурсы.

Описание бизнес-процессов позволяет задать эффективную модель ответственности, которая облегчает контроль, обеспечивает результативность и качество работы, систематизирует управление. Точно выбирая критерии оценки эффективности, гибко изменяя экономические показатели, можно целенаправленно управлять деятельностью сотрудников¹.

Процессный подход к управлению принят уже большинством компаний. Однако, описание и автоматизация бизнес-процессов не принесет ожидаемых преимуществ от процессного управления, пока не определены эффективные механизмы и средства контроля за бизнес-процессами. Поэтому выполнение процессов должно контролироваться, и любые отклонения должны быть скорректированы. Причины неудовлетворительной работы, а соответственно, и потенциал для будущих улучшений могут быть выявлены только с помощью комбинации заранее определенных ключевых показателей результативности процессов (KPI – Key Performance Indicators)².

Совершенствование бизнес-процессов охватывает весь диапазон действий, начиная от постепенной модернизации работы отдельных подразделений предприятия и заканчивая полным перепроектированием всей структуры. Цель модернизации бизнес-процессов – преобразование предприятия таким образом, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло требованиям информационной эры и идеологии управления с точки зрения процессного подхода.

Модернизация бизнес-процессов необходима в следующих случаях:

- у предприятия значительно изменились или расширились цели;
- существенно изменились нужды, требования или желания клиентов.

Критерии эффективности показывают, что производительность процессов стала существенно ниже текущих стандартов.

¹ Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо, 2008. – 480 с.

² Коптелов А.К., Крохин В.В. Информационные системы в контроллинге бизнес-процессов // Byte. – Октябрь 2005.

Таким образом, в цикле управления бизнес-процессами можно выделить следующие этапы (рис. 1):



Рис. 1. Этапы управления бизнес-процессами

- Этап 1. Разработка и описание бизнес-процессов;
- Этап 2. Определение владельцев процессов и разработка ключевых показателей результативности процессов;
- Этап 3. Внедрение процессов в повседневную деятельность и автоматизация процессов с использованием информационных систем разных классов;
- Этап 4. Контроль производительности и оценка процессов. На данном этапе происходит сбор показателей результативности процессов и анализ их отклонений от запланированных значений;
- Этап 5. Модернизация бизнес-процессов на основании результатов проведенного анализа.

На первом этапе, как уже было сказано выше, происходит процедура разработки и описания бизнес-процессов.

Бизнес-процесс представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности, направленных на выполнение конкретных задач. Виды деятельности в рамках бизнес-процесса связаны посредством своих выходных результатов, которыми они обмениваются¹ (рис. 2).



Рис. 2. Представление бизнес-процесса

Конкретное событие инициирует первый вид деятельности процесса, который, в свою очередь, является спусковым крючком для последующих видов деятельности. Обмен потоком выходных результатов или информацией ограничивает различные виды деятельности процесса и связывает их сильной причинно-следственной связью.

Бизнес-процессы выходят за границы отделов. Например, для внедрения нового продукта требуется проведение маркетинговой оценки потребностей, разработка концепции продукта, спецификация производственного процесса и составление ведомости материалов. Для этого необходимы: участие отдела маркетинга; проведение научных и исследовательских разработок; усилия инженерного, производственного и финансового отделов.

В процессе описания выявляются границы, потребители и поставщики по каждому бизнес-процессу, а также интерфейсы между ними.

На рис. 3 показаны элементы маркетинга и реализации, позволяющие розничному продавцу побудить потребителя к покупке. Из рисунка следует, что причины владения слишком малой долей рынка кроются либо в том, что потребитель сам недостаточно хорошо осознает необходимость приобретения товара, либо в том, что продавец не может убедить его в такой необходимости. Требуется, таким образом, собрать доказательства в пользу одного из этих предположений².

Определение границ процессов не является однозначным, так как обычно бизнес-процессы пересекают границы функциональных отделов организации. Например, процесс разработки нового продукта может начаться или с маркетингового исследования, или после того как отдел маркетинга направит в инженерный отдел требования к продукту (рис. 4). Процесс может закончиться или выходом спецификаций по продукту, или тогда, когда будет произведена продукция по первому заказу.

Процессы проходят через все подразделения, вовлекая все службы предприятия, и ориентируются на конечный результат – увеличение стоимости бизнеса. Существуют два основных способа описания бизнес-процессов. Первый способ связан с представлением процессов как алгоритмов исполнения работ (состояние входа – преобразование – состояние выхода – логические условия). Другая модель представления бизнес-процессов связана с описанием процесса как потока объектов (поток на входе – преобразование – поток на выходе).

Перед тем, как приступить к описанию бизнес-процессов, необходимо продумать, насколько широкими или насколько узкими должны быть непосредственно сами описания процессов.

Детальное описание бизнес-процессов помогает менеджерам и руководителям, включенным в ор-

¹ Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Бримсон Д., Антос Д. при участии Коллинза Д.: пер. с англ. М.: Вершина, 2007. – 336 с.

² Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey: Принцип пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях: пер. с англ. И.И. Юрчик, Ю.И. Юрчик. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 272 с.



Рис. 3. Изображение структуры процесса

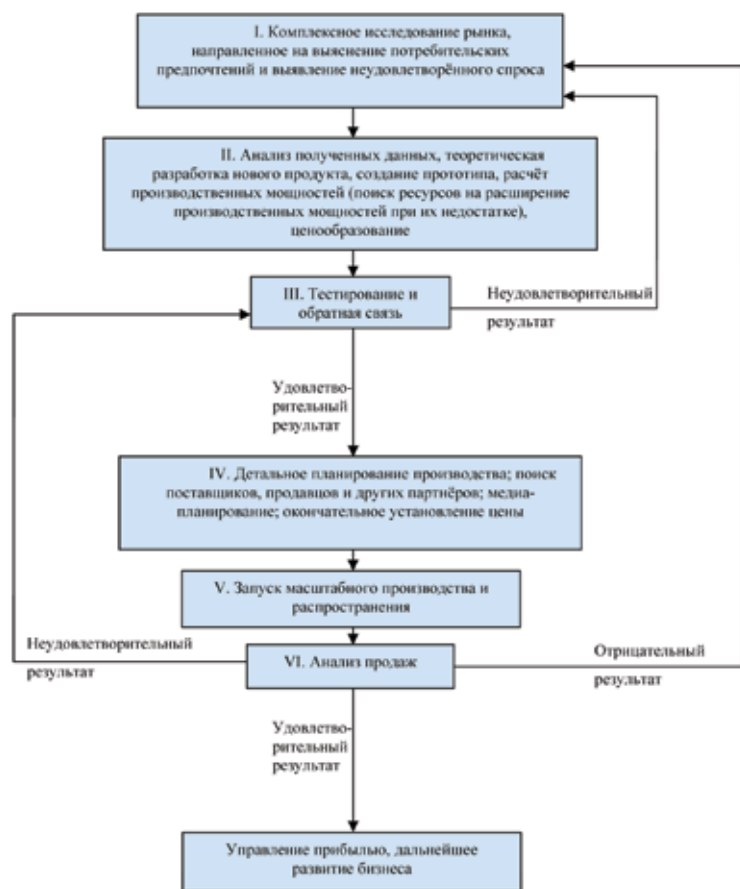


Рис. 4. Изображение процесса разработки и внедрения в производство нового продукта

ганизацию и исполнение бизнес-процессов, отвечать на такие вопросы, как:

- Какие работы необходимо выполнять для исполнения процесса в целом и достижения необходимого результата?
- Кто и какие работы выполняет? Каково распределение работ между исполнителями?
- Каков порядок, какова последовательность выполнения работ? Что выполняется сначала, что – потом, что – на финише?
- Что является результатом каждой из работ? Если выполняется несколько работ, которые связаны или интегрированы в цепочку работ, то что явля-

ется выходом первой работы и входом второй?

- Какие ресурсы необходимы для выполнения работ?

Например, детальное описание процесса согласования и заключения договоров может выглядеть следующим образом:

Рабочий регламент процесса согласования и заключения договора

1. Общие положения

Настоящий Документ описывает требования к деятельности и порядок взаимодействия сотрудников Компании в рамках процесса «Согласование и заключение Договора».

Данный регламент должны знать и использовать в своей работе все сотрудники Компании.

2. Условия и ограничения

Процесс согласования и заключения Договора начинается в случае появления необходимости заключения любых договоров, возникающих в процессе финансово-хозяйственной деятельности, полученных Компанией от Контрагентов. Необходимость заключения договоров определяет Инициатор договора.

3. Требования к процедурам (рис. 5)

Описание бизнес-процессов – это описание работы, выполняемой качественно и обеспечивающей достижение необходимой эффективности.

На втором этапе происходит определение владельцев процессов и разработка ключевых показателей результативности процессов. На этом этапе оценивается способность предприятия принять предлагаемую концепцию бизнес-процессов и планируются необходимые для поддержки новой структуры бизнес-процессов организационные изменения.

На данном этапе составляется перечень видов хозяйственной деятельности, исследуется организационная структура управления предприятием, выделяются центры: ответственности (ЦО), финансового учета (ЦФУ), доходов (ЦД), возникновения затрат (ЦВЗ) и т.д. И на основе организационной строится финансовая структура предприятия. Во многом эффективность построенной финансовой структуры за-

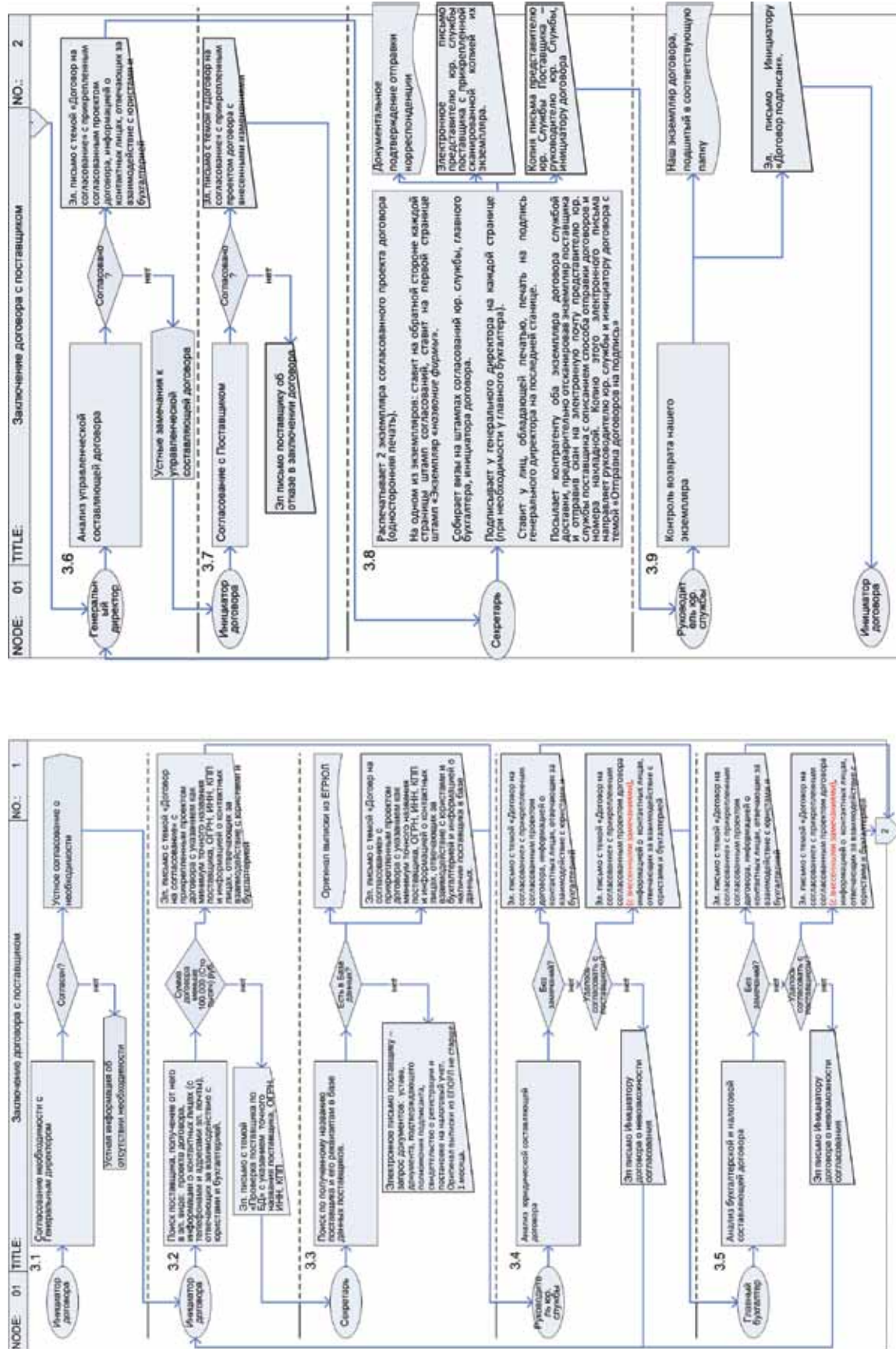


Рис. 5. Процесс согласования и заключения договора

висит от действующего распределения функций между подразделениями компании. Она является своего рода «комбинацией» оргструктуры и ответственности за результаты, т.е. ее базой служит организационная структура, которая претерпевает следующие преобразования:

- 1) каждое подразделение «диагностируется» по критерию финансовой ответственности, т.е. по виду финансового показателя (доход/расход/маржинальный доход/прибыль/рентабельность), которые они способны контролировать в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО;
- 2) финансовая структура выстраивается из ЦФО, которые, подобно подразделениям в оргструктуре, увязываются в определенную иерархию;
- 3) руководители подразделений наделяются ответственностью за степень достижения подцелей каждого структурного подразделения, выделенного

в ЦФО в зависимости от влияния их работы на конечный финансовый результат деятельности предприятия в целом.

Поэтому, создавая финансовую структуру, руководство предприятия должно поставить четкую управленческую задачу: за что должны отвечать подразделения и на каком уровне.

Деятельность руководителей каждого конкретного центра ответственности оценивается на основании показателей, находящихся в зоне его влияния и контроля, то есть на уменьшение или увеличение которых он может влиять своими решениями. Показатели связаны со спецификой действий по достижению целей и становятся средством оценки выполнения стратегических целей. Выбор показателей – это есть оцифровка целей.

В табл. 1 представлена система ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности предприятия

| Вид ЦФО | Структурная единица компании | Ключевые показатели эффективности (KPI) | Источник информации |
|------------------|---------------------------------------|--|--|
| Центр инвестиций | Управляющая компания | ROI – рентабельность инвестиций (отношение чистой прибыли к инвестициям) EVA – экономическая добавленная стоимость ROA – рентабельность активов (отношение прибыли до налогообложения к средней величине активов) Доля управленческих расходов в выручке (отношение управленческих расходов к выручке) Рентабельность продаж (отношение прибыли к выручке от реализации) | Консолидированный инвестиционный бюджет Консолидированный бюджетный баланс Консолидированный БДР |
| Центр прибыли | Подразделения | Исполнение бюджетов: Продаж БДДС ИБ Рентабельности производства Рентабельность системы управления подразделением | БПУ. ПБ. БДДС. ИБ. Операционные бюджеты, составляемые исходя из специфики деятельности соответствующей компании/структурной единицы, такие как: бюджет продаж, бюджет товарно-материальных запасов и др. |
| Центр затрат | Цеха производственных подразделений | Исполнение бюджетов: Производства Общехозяйственных затрат Производительность труда Отклонение общехозяйственных затрат от норматива Рассчитывается как отношение фактических общехозяйственных затрат к нормативному значению | Бюджет затрат на производство Бюджет общехозяйственных затрат |
| Центр дохода | Подразделение по реализации продукции | Выполнение плана продаж в натуральном и стоимостном выражении по видам продукции, а так же по предприятию в целом. Рассчитывается как отношение фактической выручки отчетного периода к плановой | Бюджет продаж |

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.

Величина каждого из этих показателей устанавливается с учетом возможного развития сегмента рынка, на котором работает предприятие и возможностей

самого предприятия. В таблице 2 приведен пример KPI для руководителя отдела продаж.

Таблица 2

KPI для руководителя отдела продаж

| № | Цели | KPI | Недопустимый уровень | Низкий уровень | Норма | Фактическое |
|---|---------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------|-------|-------------|
| 1 | Увеличение доли рынка | Доля объема продаж по новым клиентам | | | | |
| 2 | Увеличение объема продаж | Выручка от реализации | | | | |
| 3 | Рост маржинальной прибыли | Маржинальная прибыль | | | | |

Для расчета показателей чаще всего используются данные управленческого учета и принятых бюджетных форм.

Создатели сбалансированной системы показателей эффективности организации (ССП) Роберт Каплан и Дейвид Нортон выделили четыре направления стратегического развития: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние бизнес-процессы (производство, услуги) и обучение и рост (персонал)¹. Различные элементы сбалансированной системы показателей организации обобщаются в цепь причинно-следственных связей и изображаются в виде визуальной схемы – стратегической карты, которая демонстрирует, как достижение желаемых результатов зависит от соответствующих факторов.

На третьем этапе происходит внедрение процессов в повседневную деятельность и автоматизация процессов с использованием информационных систем разных классов.

При внедрении бизнес-процессов целесообразно разделить деятельность компании на текущую и по развитию. Текущая деятельность направлена на разработку, производство и предоставление продуктов (услуг) потребителю, а деятельность по развитию на создание будущих продуктов (услуг) и на улучшение деятельности в перспективе.

Текущая деятельность, в свою очередь, подразделяется на основную, поддерживающую и управленческую (рис. 6).



Рис. 6. Классификация областей деятельности компании

В рамках основной деятельности осуществляется производство и предоставление продуктов (услуг) потребителям. В рамках поддерживающей деятельности обеспечивается внутренний сервис, необходимый для основной деятельности. Еще одна важная область деятельности компании – это управленческая деятельность.

Автоматизация бизнес-процессов предполагает наличие набора «правил», которые намного сложнее нарушить, чем регламент или должностную инструкцию.

Большая часть информационных систем и технологий основывается на функциональном подходе, который заложен в их архитектуре, и подобные разработки не дают полноценных возможностей для управления бизнес-процессами. Однако важность бизнес-процессов была так очевидна на этапе внедрения ERP-систем, что их ведущие производители стали определять свои программные продукты как «процессно-ориентированные». Проблема, однако, заключалась в том, что из-за несоответствия требованиям поддержки основополагающих бизнес-процессов многие внедренные ERP-системы не принесли ожидавшегося эффекта и не оправдали инвестиций. Производители ERP-систем признали существование этой проблемы и немедленно предложили заказчикам заняться оптимизацией ERP-систем после их внедрения.

Наиболее полно процессно-ориентированный подход реализован в решениях, базирующихся на

технологии Workflow или BPM (Business Process Management – управление бизнес-процессами), где под термином Workflow понимается управление потоком работ и через него – бизнес-процессом. Согласно глоссарию международной организации Workflow Management Coalition (WfMC), Workflow – это авто-

¹ Коптелов А.К., Крохин В.В. Информационные системы в контроллинге бизнес-процессов // Бух. – Октябрь 2005

матизация, полная или частичная, бизнес-процесса, при которой документы, информация или задания передаются для выполнения необходимых действий от одного участника к другому в соответствии с набором процедурных правил.

Сейчас идеология Workflow принимается на вооружение многими производителями информационных систем управления предприятием¹.

У большинства предприятий, использующих процессный подход к управлению, присутствуют только два этапа из цикла управления процессами: разработка с описанием бизнес-процессов и внедрение с автоматизацией. Это значит, что цикл управления «не замкнут» и нет полноценного контроля эффективности выполнения бизнес-процессов и соответствующих основ для возможной модернизации.

На этапе контроля производительности и оценки процессов происходит сбор показателей результативности процессов и анализ их отклонений от запланированных значений.

Наиболее эффективным является организация контроля процессов с использованием информационных технологий, что позволяет собирать в автоматическом режиме большое число ключевых показателей результативности (KPI) и использовать наиболее эффективные способы анализа.

С помощью специализированных информационных систем становится возможным собирать различные характеристики процессов, такие как время, стоимость, качество и другие. Помимо этого, собираются данные по процессам, которые могут протекать в различных классах информационных систем (ERP, CRM, SCM и т.д.) посредством специальных агентов – адаптеров, которые подключаются к системам и собирают необходимую информацию по процессам.

После сбора, данные интегрируются в базе данных и впоследствии анализируются в соответствии с ключевыми показателями результативности, заложенными в системе.

Уникальность специализированных систем заключается в том, что они позволяют анализировать цепочки процессов, простирающиеся по разным информационным системам, создавая, таким образом, единый взгляд на бизнес-процесс, в рамках которого используется несколько различных информационных систем¹.

В зависимости от результатов анализа, на пятом, заключительном этапе выбирается один из трех уровней совершенствования бизнес-процессов:

- непрерывное улучшение;
- модернизация бизнес-процессов;
- перепроектирование (радикальное совершенствование).

Главной целью модернизации и перепроектирования бизнес-процессов является улучшение показателей результативности.

Ключевыми свойствами бизнес-процесса является то, что это – конечная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой.

Бизнес не является статическим, поэтому всегда возникают возможности для его улучшения. Замкнутый цикл управления бизнес-процессами позволяет вывести на новый уровень качество управленческой работы, своевременно выявлять недостатки в работе предприятия и устранять причины отклонений различных показателей его деятельности.

Нацеленность на результат – отличительная черта модернизации управления бизнес-процессами, причем эта нацеленность на результат должна подтверждаться соответствующими ресурсами и соответствующей системой мотивации персонала компании, а также согласованностью действий подразделений в рамках проходящих через них взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов. Именно тогда компания будет двигаться к намеченной цели как единое целое.

¹ Коптелов А.К., Крохин В.В. Информационные системы в контроллинге бизнес-процессов // Byte. – Октябрь 2005.